

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Сумський державний університет**

**Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту**

**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
Затвердження теми

До захисту допускається  
завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Г.О. Швіндіна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

**Здобувач вищої освіти**

Кругляк Дмитро Сергійович  
гр. М-71

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Кругляк Дмитро Сергійович

**Науковий керівник**

доц., к.е.н., Кобушко Я.В.

## АНОТАЦІЯ

В роботі досліджено теоретичні та методичні аспекти управління персоналом на підприємстві.

В результаті проведеного дослідження системи управління персоналом на підприємстві визначено основні її недоліки. Проведене опитування персоналу стосовно організації та оплати праці, допомогло виявити проблемні та вузькі місця системи управління персоналом на підприємстві. На основі отриманих даних запропоновано заходи покращення системи управління персоналом на підприємстві.

Запропонована програма удосконалення системи управління персоналом на підприємстві, яка включає матеріальну та нематеріальну мотивацію працівників, результатом якої є не лише економічний, але і соціальний ефект.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.*  
Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 41 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 64 сторінки, у тому числі 18 таблиць, 15 рисунків, 1 формула, 6 додатків, список використаних джерел 4 сторінки.

*Мета дослідження* полягає у обґрунтуванні напрямків удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Відповідно до зазначеної мети в роботі були вирішені такі *завдання*:

- визначено сутність та структуру системи управління персоналом на підприємстві;
- розглянуто мотивацію та методи оцінки ефективності управління персоналом;
- надано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізовано ефективність системи управління персоналом на підприємстві;
- визначено та розроблено заходи щодо покращення системи управління персоналом на підприємстві;
- розраховано витрати та економічну ефективність від запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є діяльність гастрономічного бару «Gusto» (ФОП Андрущенко Є.О.)

*Предметом дослідження* є система управління персоналом на підприємстві.

*Методи дослідження.* В ході написання роботи було використано метод пошуку та збору інформації для написання теоретичної частини роботи, метод аналізу та синтезу, математичний, економічний методи, метод порівняння, графічний та табличний методи для відображення отриманих результатів роботи, при написанні висновків роботи було застосовано метод узагальнення.

*Ключові слова:* ЕФЕКТИВНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, УДОСКОНАЛЕННЯ.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність та структура системи управління персоналом на підприємстві.....	7
1.2. Мотивація та методи оцінки ефективності управління персоналом....	11
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>16</b>
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства (на прикладі гастробару “Gusto”)	16
2.2. Аналіз ефективності системи управління персоналом на підприємстві.....	23
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>33</b>
3.1. Визначення та розробка заходів щодо покращення системи управління персоналом на підприємстві.....	33
3.2. Розрахунок витрат та економічної ефективності заходів з удосконалення системи управління персоналом.....	40
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>45</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>47</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>51</b>

## ВСТУП

Важливою складовою формування ефективної стратегії сучасного підприємства є персонал, а управління персоналом – це частина загальної системи управління підприємством. В наш час, управління персоналом – це одна із важливіших проблем менеджменту будь-якого підприємства, яке зацікавлене у підвищенні ефективності своєї діяльності та вдалого функціонування на ринку.

Управління персоналом – це багатогранний складний процес, який характеризується своїми закономірностями та особливостями, спрямований на формування соціальної політики, створенню партнерських та довірчих відносин між працівниками та роботодавцями. Актуальність обраної теми пояснюється, тим що в сучасному світі вона набирає все більшої значущості, змінюються умови та характер виконання робіт, відбувається розвиток інфраструктури ринку.

Питання розробки та створення ефективної системи управління персоналом досліджується в роботах різних авторів, серед яких варто виокремити: Л.К. Аверченко, І.В. Алтухова, І.І. Бажана, Е.С. Бусигина, В.В. Вебера, В.Р. Веснина, Д.М. Виноградського, В.Г. Воронкової, В. Галенко, І.Н. Герчикова Д.К. Захарова, А.Я. Кібанова, Л.А. Королева, В. М. Маслова, М. Мексона, А. Саакян, А.М. Уманського, П. Е. Шлендера та інших.

Метою роботи є обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

З огляду на зазначену мету в роботі поставлені наступні завдання:

- визначити сутність та структуру системи управління персоналом на підприємстві;
- розглянути мотивацію та методи оцінки ефективності управління персоналом;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності

досліджуваного підприємства;

- проаналізувати ефективність системи управління персоналом на підприємстві;
- визначити та розробити заходи щодо покращення системи управління персоналом на підприємстві;
- розрахувати витрати та економічну ефективність від запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження є діяльність гастрономічного бару «Gusto» (ФОП Андрущенко Є.О.)*

*Предметом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.*

Методи дослідження. В ході написання роботи було використано метод пошуку та збору інформації для написання теоретичної частини роботи, метод аналізу та синтезу, математичний, економічний методи, метод порівняння, графічний та табличний методи для відображення отриманих результатів роботи, при написанні висновків роботи було застосовано метод узагальнення.

Інформаційною базою роботи є підручники, посібники, наукові статті, монографії, фінансова звітність гастрономічного бару «Gusto» (ФОП Андрущенко Є.О.) за 2018-2020 рр., ресурси мережі Інтернет.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У вступі висвітлено актуальність роботи, мета, предмет та об'єкт дослідження. Основна частина представлена 3 розділами, в яких розглянуто теоретичні аспекти системи управління персоналом підприємства, проаналізовано систему управління персоналом у гастрономічному барі «Gusto» (ФОП Андрущенко Є.О.) та запропоновано напрями покращення системи управління персоналом для досліджуваного підприємства. Результати проведеного дослідження викладені у висновках роботи.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1. Сутність та структура системи управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом – це функція управлінської діяльності керівного складу підприємства, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, об'єктом якої виступають люди, які працюють на підприємстві – його персонал. Даний вид діяльності спрямований на підвищення ефективності підприємства за рахунок підвищення ефективності роботи з її персоналом за допомогою різних економічних, психологічних, правових та інших методів.

Управління персоналом у загальному вигляді можна зобразити наступним чином (рис.1.1).

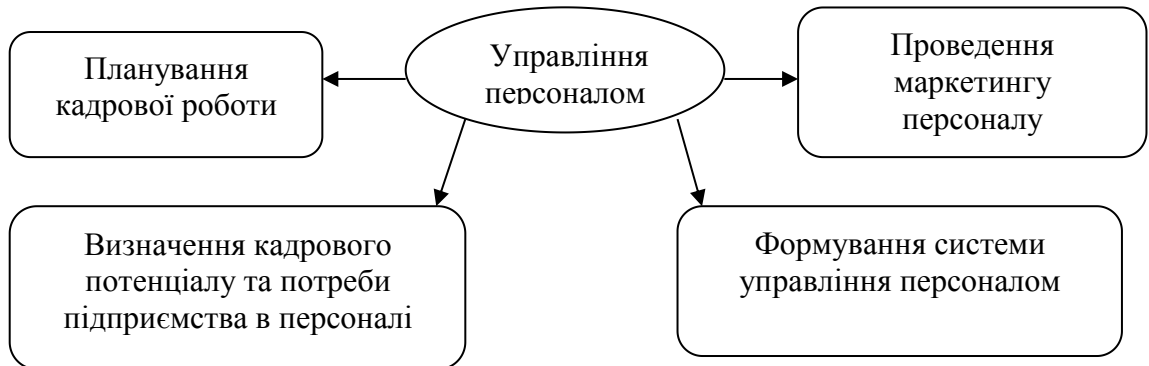


Рисунок 1.1 – Управління персоналом – загальні функції

Джерело: складено автором на основі [41, с. 142]

Головна мета управління персоналом полягає у підвищенні та розширенні трудового потенціалу підприємства. Вона спрямована на залучення, використання, розвиток та збереження персоналу, який в свою чергу є носієм сукупності здібностей та якостей за допомогою яких досягаються виробничі завдання, вирішуються нові завдання [36, с. 83].

Управління персоналом – це невід’ємна ланка у системі управління підприємством. Від того, наскільки якісно та ефективно діє система управління персоналом, залежить ефективність діяльності підприємства в цілому. Завдання системи управління персоналом наведені на рис. 1.2.

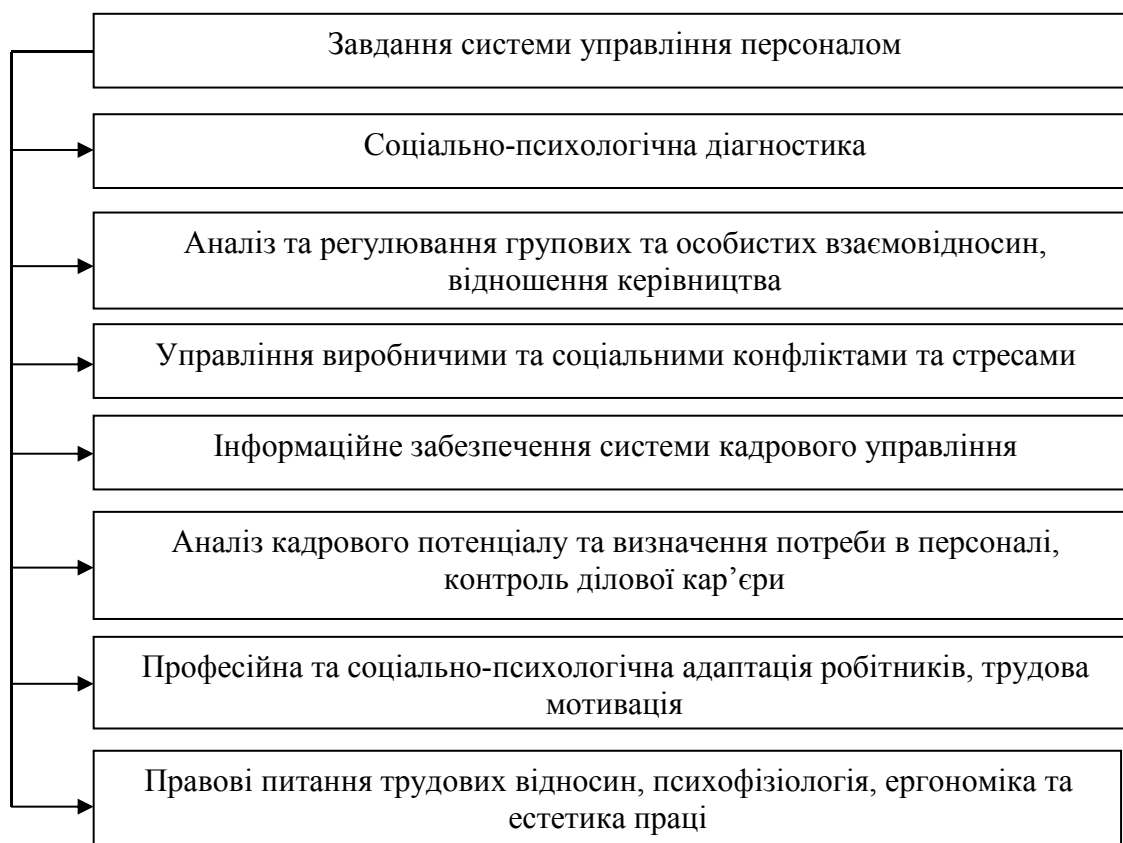


Рисунок 1.2 - Управління персоналом – основні завдання

Джерело: складено на основі [3, с. 112]

Головним завданням системи управління полягає у правильному та ефективному плануванні, формуванні, перерозподілі персоналу та його раціональному використанні [28, с. 36].

Сучасна концепція управління персоналом розглядає кожного окремого свого співробітника як ключовий елемент в організаційно-економічному механізмі підприємства та ставить його у центр діяльності.

Управління персоналом – це спрямована на розробку стратегій, концепцій, кадрової політики та методів управління персоналом діяльність керівництва підприємства. Через систему взаємозалежних, економічних,



організаційних та соціальних заходів, які спрямовуються на створення умов нормального розвитку та ефективного використання потенціалу підприємства управління персоналом здійснює планомірно організований вплив. Звідси випливає те, що система управління персоналом – це діюча автономно, проте спрямована на досягнення загальної мети сукупність елементів, які мають різні функціональні цілі [38, с. 54].

Структуру системи управління персоналом можна зобразити наступним чином (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Структура системи управління персоналом на підприємстві

Джерело: [38, с. 56]

Кожна система управління персоналом базується та розробляється за певними принципами, наразі розрізняють дві групи принципів:

- принципи, в яких закладені вимоги щодо формування системи управління персоналом (Додаток А);
- принципи, в яких закладені напрями розвитку системи управління персоналом (Додаток Б).

Кадрова політика підприємства є ядром системи управління персоналом. Її головна ціль – своєчасно та в повному обсязі забезпечити підприємства працівниками відповідної кваліфікації на відповідні посади. Саме через кадрову політику здійснюється реалізація завдань управління персоналом. Основні види кадрової політики наведені на рис. 1.4.

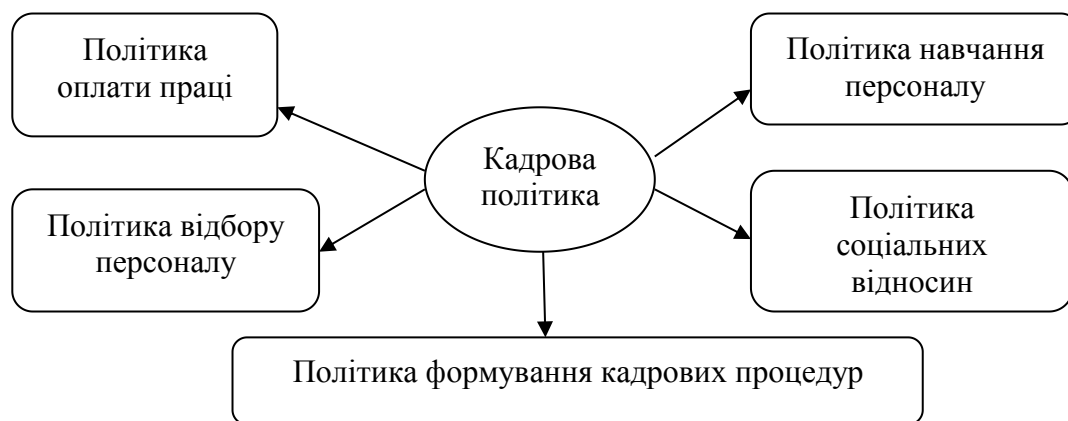


Рисунок 1.4 – Кадрова політика – види

Джерело: [27, с. 69]

На будь-якому підприємстві засновники, лінійні керівники, кадрова служба розробляють на основі поведеного аналізу структури персоналу, прогнозів його розвитку та аналізу ринку праці свою власну концепцію кадрової політиці.

Проведення набору персоналу є важливим елементом в системі управління персоналом. Менеджери, які відповідають за набір персоналу підприємства повинні проводити постійний моніторинг ринку праці з метою оцінки можливостей кадрового забезпечення підприємства [29, с. 21].

Важливим фактором, з точки зору, залучення на роботу на підприємстві висококваліфікованих кадрів є його імідж, який утворися на ринку. Основні етапи управління персоналом та їх характеристика подані в Додатку В.

В сучасному світі, одним із головних елементів системи управління персоналом є забезпечення його постійного розвитку, оскільки саме завдяки розвитку покращуються та підвищуються кваліфікація та навички персоналу, що в свою чергу забезпечує досягнення максимального ефекту в роботі підприємства. Розвиток персоналу може відбуватися в трьох основних напрямках:

- горизонтальний – який спрямований на розвиток персоналу в інших функціональних областях;
- вертикальний – який спрямований на просування вище по кар'єрних сходах а підвищенням відповідальності;
- міжкультурний – який спрямований на роботу персоналу в іншому культурному просторі [29, с. 27].

У підсумку, можна сказати, що система управління персоналом – це не лише програма по набору, відбору, розташуванню та підготовці працівників, вона ще виступає відображенням тенденції змін інтересів та потреб, цінностей та мотивації персоналу, які визначають діяльність людини.

## **1.2. Мотивація та методи оцінки ефективності управління персоналом**

Центральним елементом в системі управління персоналом виступає мотивація. Саме завдяки цьому інструменту керівництво підприємства може здійснювати вплив на своїх співробітників. Для активних дій працівника, просто наявності його власних потреб недостатньо, робітник повинен чітко усвідомлювати, що дії та зусилля які він докладає приведуть його до бажаного результату.

Мотиваційний процес людини – працівника подано на рис. 1.5.

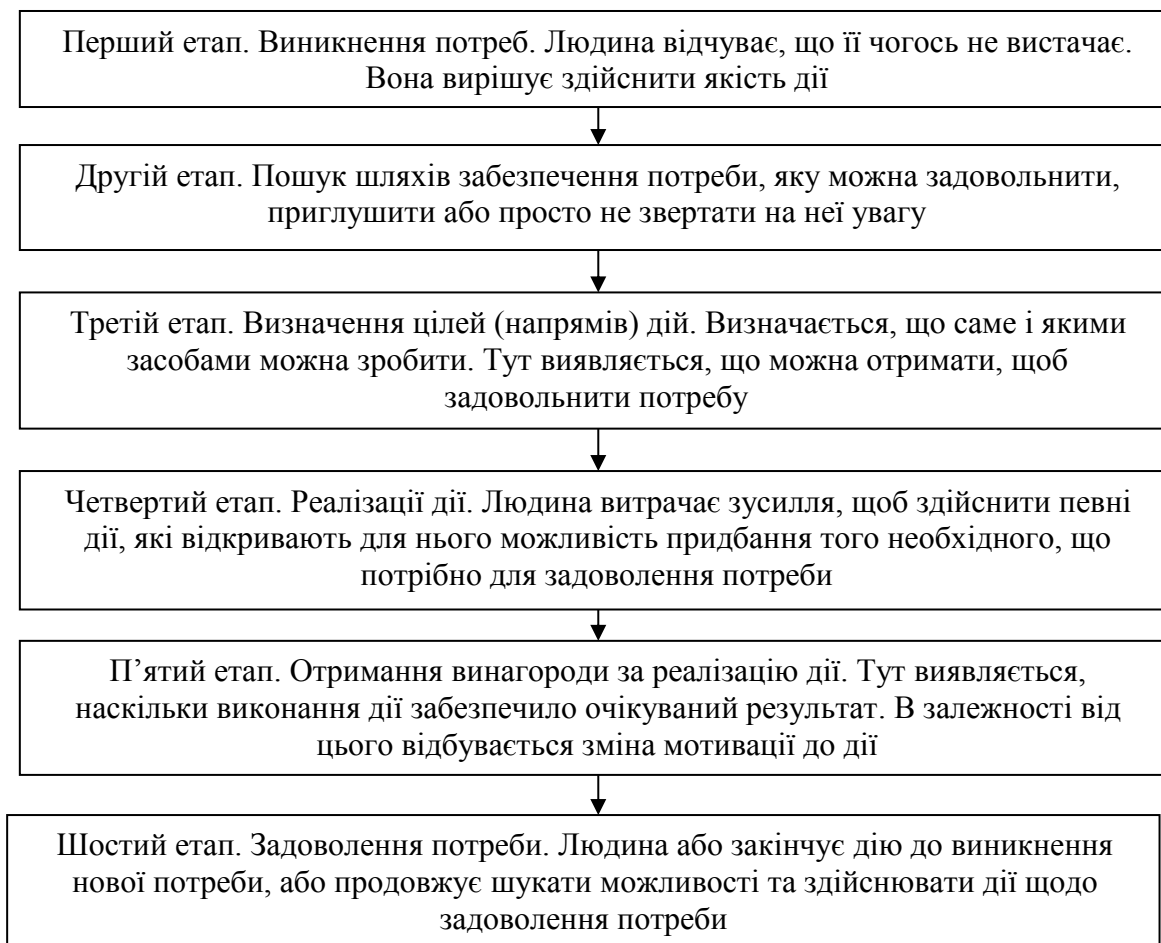


Рисунок 1.5 – Мотиваційний процес людини

Джерело: [25, с. 34]

Дієву систему мотивації на підприємстві варто будувати не лише на фізіологічних потребах людини, а і на психологічних. З цього приводу менеджери управління персоналом повинні проводити постійний аналіз мотивів працівників. Розуміння мотивів персоналу та ретельно побудований механізм мотивації на підприємстві дозволяють підвищити мотивацію працівників та отримати бажаний результат для підприємства [25, с. 35].

Таким чином, можна зробити висновок, що мотивація – важливий фактор діяльності підприємства, завдяки їй здійснюється суттєвий вплив на персонал мета якого полягає у отриманні необхідного та запланованого результату підприємства.

На рис. 1.6 відображено класифікацію систем мотивації персоналу на підприємстві.

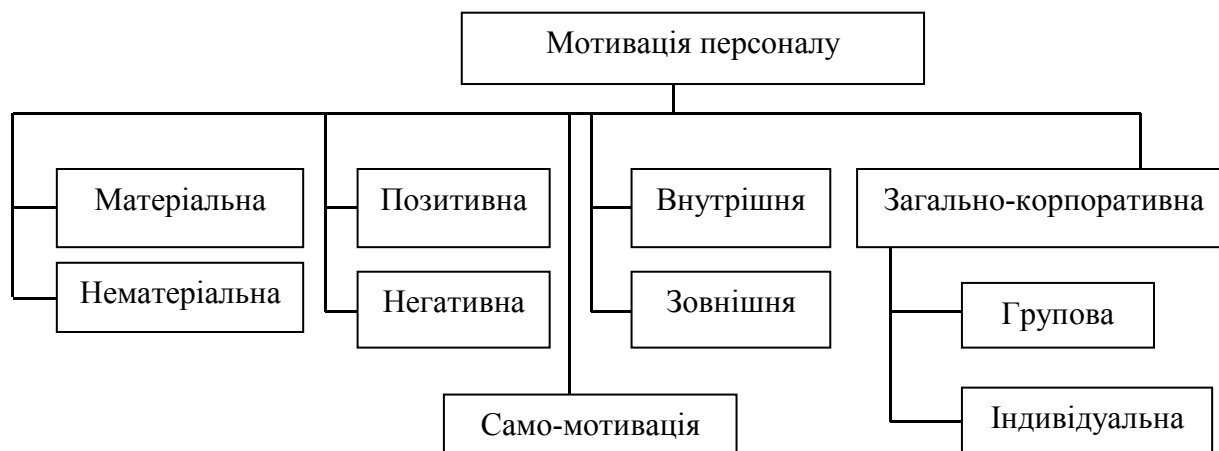


Рисунок 1.6 – Системи мотивації – класифікація

Джерело: [20, с. 144]

Варто зауважити, що мотивація має тісний зв'язок із стимулюванням. Стимулювання – це дієвий вплив на персонал підприємства. Стимулювання має прояв у вигляді трьох стимулів: економічний, моральний та соціальний.

Форми прояву стимулювання працівників наведені на рис. 1.7.

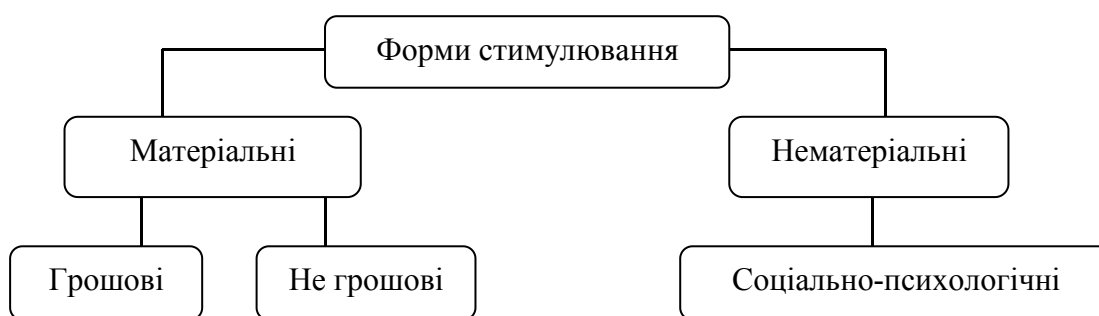


Рисунок 1.7 – Форми прояву стимулювання

Джерело: [20, с. 146]

На відміну від матеріального стимулювання, яке забезпечує фінансове благополуччя працівників, нематеріальна мотивація більш орієнтована на турботу про співробітників, які прагнуть до того, щоб працювати в комфортних умовах та відчувати турботу та захист. Таким чином, розроблена

та дієва система мотивації персоналу, яка базується на виявлених потребах працівників утворює всі передумови для ефективного функціонування підприємства. Проведення оцінки управління персоналом повинно базуватися на аналізі показників ефективності дій керівництва щодо формування персоналу, його оптимального використання, розвитку та ефективності праці.

На рис. 1.8 відображено основні показники ефективності управління персоналом.

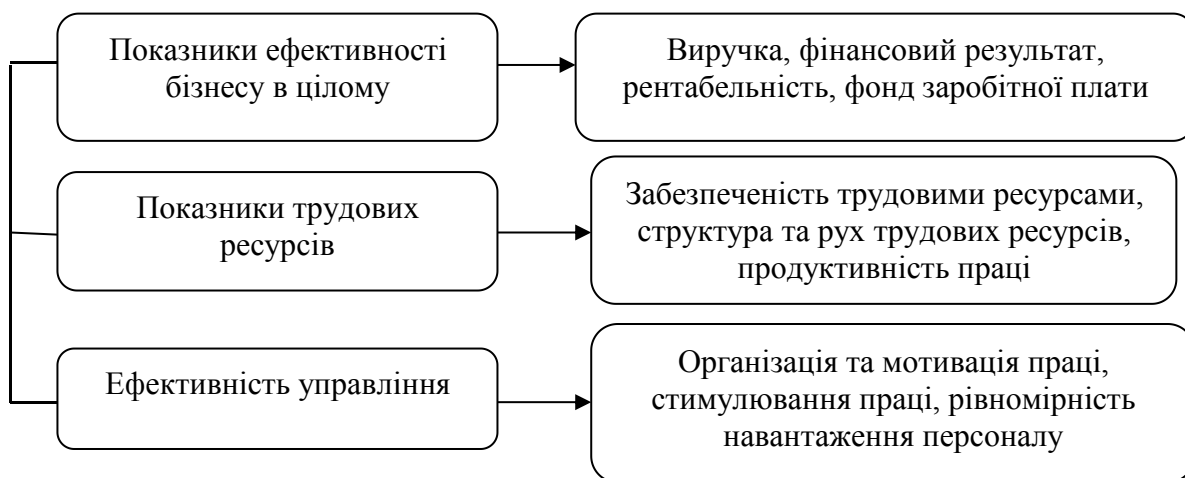


Рисунок 1.8 – Основні показники ефективності управління персоналом

Джерело: [29, с. 64]

Завдяки використанню наведених на рис. 1.8 показників, можна зробити комплексну оцінку ефективності управління персоналом на підприємстві.

Методика оцінки ефективності роботи системи управління персоналом складається із 7 показників:

1. Професійність співробітників: оцінка за результатами атестування та оцінки людського капіталу.

2. Відсоток вакансій, які закрито: оцінка динаміки закритих вакансій менеджерами управління персоналом.

3. Відсоток помилок у виробничій діяльності та кількість скарг: оцінка відбувається на основі показників браку, порушень.

4. Абсентізм персоналу: оцінка виходячи із даних обліку робочого часу.

5. Трудомісткість – визначається на основі спеціальних показників та критеріїв для оцінки ефективності виробництва.

6. Плинність кадрів: оцінка плинності кадрів.

7. Стан робочого клімату: оцінка проводиться при використанні методів спостереження [26, с. 48].

Ефективність процесу управління персоналом відображається певними критеріями (рис. 1.9).

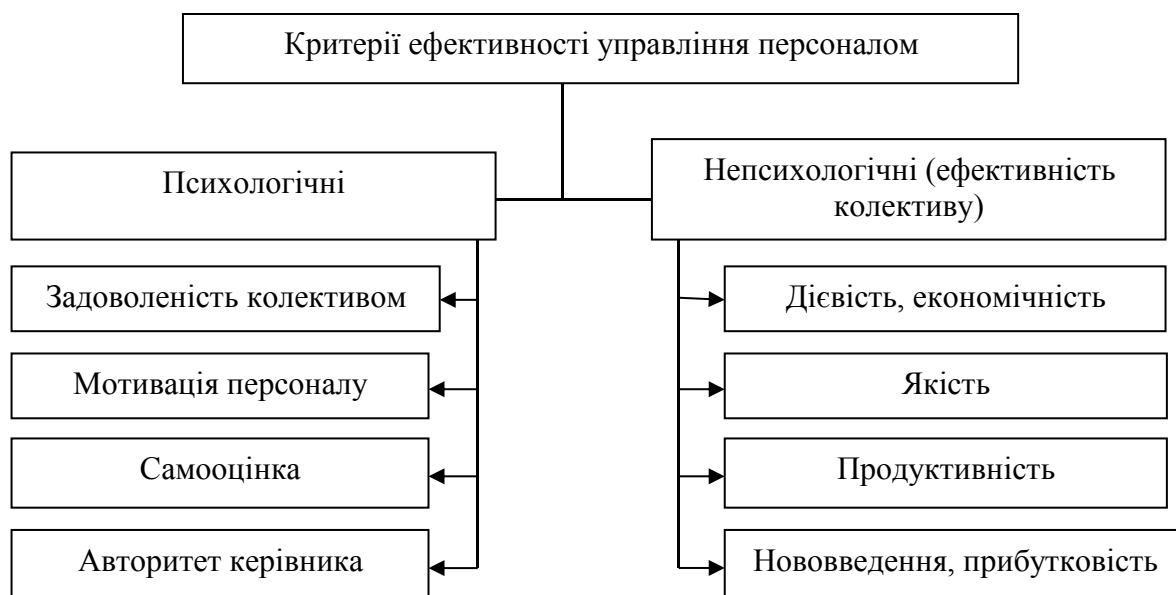


Рисунок 1.9 – Процес управління персоналом – критерії ефективності  
Джерело: [26, с. 50]

Таким чином, за результатом проведення оцінки системи ефективності управління персоналом виявляються вузькі місця, та основі цього розробляється низка дій щодо покращення системи управління персоналом.

Загалом можна зробити висновок, що ефективність система управління мотивації виступає одним із основних ключових факторів ефективності діяльності підприємства та отримання ним максимального результату в процесі своєї діяльності.

## 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства (на прикладі гастробару «Gusto»)

Засновником гастрономічного бару «Gusto» є фізична особа підприємець Андрущенко Єлизавета Олександрівна. Заклад засновано у 2017 р. Фактична адреса: Покровська площа. 2, Суми, Сумська область.

Робочий день: ПН-НД 13:00 – 01:00.

Місія гастрономічного бару «Gusto» полягає у задоволення потреб сучасної людини в їжі та відпочинку, гарного проведення часу. Працівники бару роблять, щоб перебування клієнтів в закладі було максимально приємним та комфортним.

Концепція бару – смачний обід та вечеря за демократичними цінами.

Гастрономічний бар «Gusto» позиціонує себе як місце ідеальне для романтичних побачень, дружньої вечірки або просто відпочинку після робочого дня. Бар пропонує страви італійської, баварської та європейської кухні, а також бізнес-ланчі по буднім дням за демократичною ціною.

Цінова політика бару (середній чек 200-300 грн.), позначається на позиціонуванні бару та формуванні його основної аудиторії. Серед якої чоловіки у віці 18-45 років та жінки у віці 18-40 років. У загальній кількості відвідувачів чоловіки – 45%, жінки -55%. Кафе знаходиться майже в центрі міста, де функціонують ще декілька подібних закладів, проте завдяки політиці демократичних цін та велику прохідність, кафе є рентабельним.

Гастрономічний бар «Gusto» має лінійно-функціональну систему управління, яка полягає в тому, що кожний підрозділ очолює керівник, який певні повноваження та контролює своїх підлеглих співробітників. Всі функції управління зосереджені в руках одного керівника (рис. 2.1).



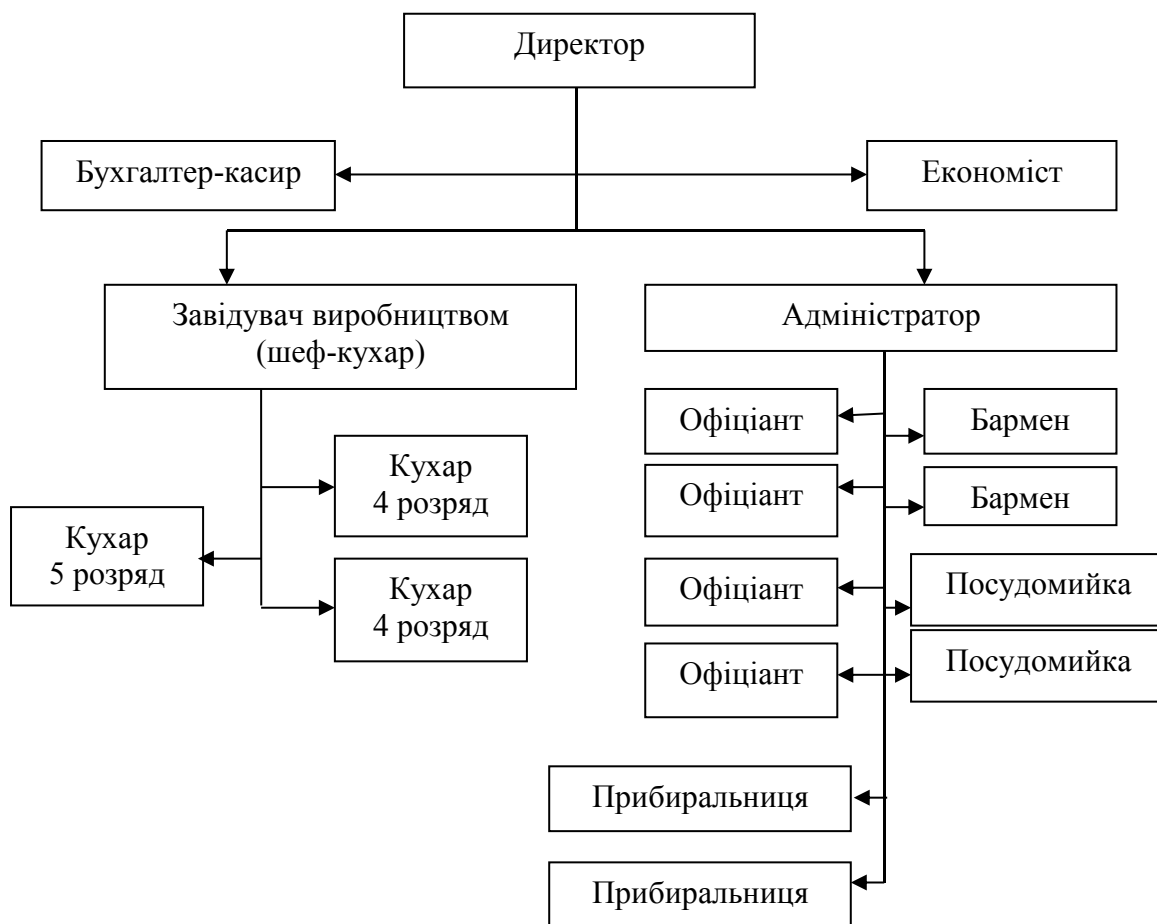


Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура бару «Gusto»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Функції та обов'язки управлінського апарату бару подані у Додатку Г.

Для повного відображення ефективності функціонування досліджуваного підприємства проведемо оцінку його фінансового стану (табл. 2.1). Як бачимо, з табл. 2.1, середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 418,8 тис. грн., це свідчить про розширення виробничого потенціалу підприємства. Також у 2020 р. порівняно з 2018 р. відбулось збільшення оборотних активів підприємства, вони зросли на 41,37%. В першу чергу, це зростання пов'язане зі збільшенням запасів. Середньооблікова чисельність працівників залишається незмінною та становить 19 осіб. Фондоозброєність у 2020 р. порівняно з 2018 р. зросла на 5,07%, та становить 456,66 тис. грн. /ос.

Таблиця 2.1 – Показники фінансового стану гастрономічного бару «Gusto» у 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020 від 2018	
				+, -	%
1. Середньорічна вартість основних засобів за залишковою вартістю, тис. грн.	8257,85	8408,5	8676,65	+418,8	+5,07
2. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	235,2	283,8	332,5	+97,3	+41,37
3. Середньооблікова кількість працівників, осіб.	19	19	19	-	-
4. Фондоозброєність	434,62	442,55	456,66	+22,04	+5,07
5. Фондовіддача	0,35	0,42	0,43	+0,08	+22,85
6. Матеріаловіддача	1,05	1,06	1,11	+0,06	+5,71
7. Матеріаломісткість	0,95	0,94	0,89	-0,06	-6,31
8. Продуктивність праці, тис. грн. / особу:					
- за чисельністю працівників;	153,33	135,33	141,2	-12,13	-7,91
- за оплатою праці;	4,27	5,24	5,29	+1,02	+23,88
9. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	12,38	12,7	11,19	-1,19	-9,61
10. Тривалість оборотності оборотних активів, днів	29,48	28,74	32,61	+3,13	+10,61
11. Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	3,43	5,10	9,11	5,68	-
12. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	16,2	21,6	30,0	+13,8	+85,18

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Фондовіддача у 2020 р. становить 0,43 п., тобто на 1 гривню основних фондів припадає виготовлення 0,43 грн. продукції, у порівнянні з 2018 р. цей показник збільшився на 22,85%. Але потрібно вживати заходи для повного завантаження основних засобів. Матеріаловіддача у 2020 р. порівняно з 2018р. збільшилась на 5,71%, та становить 1,11п., тобто с кожної гривні спожитих ресурсів виготовлено 1,11 грн. продукції. Матеріаломісткість у 2020 р. становить 0,89 п. та характеризується зменшенням в порівнянні з 2018 р. на 6,31%. Вона вказує, що на виробництво 1 одиниці продукції припадає 0,89 грн. матеріальних витрат. Продуктивність праці за чисельністю працівників характеризується зменшенням протягом досліджуваного періоду, так у 2020 р. порівняно з 2018 р. вона зменшилась на 7,91%.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 1,19 п. або на 9,61%, та становить 11,19, тобто на 1 грн. оборотного капіталу припадає 11,19 грн. чистої виручки від реалізації. Зменшення цього коефіцієнту вказує на менш ефективне використання оборотних активів. Також зросла тривалість оборотності оборотних активів на 3,13 дні або на 10,61% у 2020 р. порівняно з 2018 р., отже оборотність уповільнилась. Рентабельність використання основних і оборотних засобів у досліджувані роки характеризується тенденцією до зростання, так у 2018 р. вона становила 3,43%, у 2019 р. вже 5,1%, а у 2020 р. становить 9,11%. Середньорічна заробітна плата у 2018-2020 рр. характеризується зростанням, порівняно з 2018 р. у 2020 р. вона зросла на 85,18%.

Отже, проведена оцінка фінансового стану гастрономічного бару «Gusto» говорить про те, що підприємство є прибутковим, рентабельним, підвищується заробітна плата працівників.

Далі проаналізуємо формування фінансових показників гастрономічного бару «Gusto» у 2018-2020 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники формування фінансових результатів гастрономічного бару «Gusto» у 2018-2020 рр. (тис. грн.)

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020 / 2018	
				+/-	%
Чистий дохід	2913,4	2571,7	2682,8	-230,6	-7,91
Інші операційні доходи	9,7	853,5	864,4	854,7	В 88 р
Інші доходи	0	182,5	179,7	+179,7	100,0
Разом доходи	2923,1	3607,7	3726,9	803,8	27,49
Собівартість реалізованої продукції	(2774,8)	(2599,9)	(2552,8)	-222,0	-8,0
Інші операційні витрати	(0,6)	(791,4)	(787,9)	787,3	В 131 р.
Інші витрати	(0)	(0,5)	(0)	-	-
Разом витрати	(2775,4)	(3391,8)	(3340,7)	565,6	20,38
Фінансові результати до оподаткування : прибуток (збиток)	147,7	215,9	386,2	238,5	161,47
Податок на прибуток	(0)	(0)	(0)	-	-
Чистий прибуток (збиток)	147,7	215,9	386,2	238,5	161,47

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз формування фінансових результатів підприємства (табл. 2.2), показав, що у 2020 р. порівняно з 2018 р. чистий дохід зменшився на 230,6 тис. грн. або на 7,91%. Інші операційні доходи зросли у 2020 р. порівняно з 2018 р. на 854,7 тис. грн. або в 88 разів. Інші доходи зросли у 2020 р. порівняно з 2018р. на 179,7 тис. грн. Разом доходи підприємства у 2020 р. порівняно з 2018р. зросли на 803,0 тис. грн. Собівартість продукції у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 222,0 тис. грн. Інші операційні витрати підприємства зросли на 787,3 тис. грн. у 2020 р. порівняно з 2018 р. Разом витрати підприємства у 2020 р. порівняно з 2018 р. характеризуються зростанням на 20,38%. Чистий прибуток у 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 238,5 тис. грн. або на 161,47%. До цього призвело зростання інших операційних доходів підприємства.

Далі поведемо аналіз ліквідності та ділової активності досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності та ділової активності гастрономічного бару «Gusto» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р. +,-
	2018	2019	2020	
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	2,64	2,65	3,9	+1,26
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	2,13	1,96	2,9	+0,77
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,01	1,8	2,79	+0,78
4. Частка оборотних засобів в активах	0,06	0,06	0,09	+0,03
5.Чистий оборотний капітал	176,9	176,3	283,9	+107,0
6.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	28,57	24,0	26,2	-2,37
7. Коефіцієнт завантаженості активів	0,67	0,6	0,64	-0,03
8. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	318,4	230,64	272,36	-46,04

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників ліквідності та ділової активності показав, що у 2020 р. порівняно з 2018 р. коефіцієнт загальної ліквідності збільшився на 1,26 п. та становить у 2020 р. 3,9 п., тобто таку частину своїх поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт

поточної ліквідності, що вказує на частину поточних зобов'язань, яку підприємство спроможне погасити за рахунок більш ліквідних оборотних коштів у 2020 р. порівняно з 2018 р. зріс на 0,77 п. та становить у 2020 р. 2,9 п.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 р. порівняно з 2018 р. зріс на 0,78 п. та дорівнює у 2020 р. 2,79 п., він вказує на частину поточних зобов'язань, що підприємство спроможне погасити за рахунок грошових коштів. Частка оборотних засобів в активах зросла на 0,03 п. Чистий оборотний капітал у 2020 р. порівняно з 2018 р. зріс на 107,0 тис. грн. Таким чином, показники ліквідності у 2020 р. порівняно з 2018 р. покращились, та знаходяться в межах або більше нормативних значень.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2020 р. порівняно 2018 р. зменшився на 2,37 п. та становить у 2020 р. 26,2. Отже, підприємство почало повільніше розраховуватись з кредиторами. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 46,04 п. та становить у 2020 р. 272,36, тобто розрахунки дебіторів з підприємством уповільнилися. Коефіцієнт завантаженості активів у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 0,03 п. Загалом, можна сказати, що ділова активність гастрономічного бару «Gusto» характеризується погіршенням. Потрібно вживати заходи, щодо пришвидшення кредиторської та дебіторської заборгованості.

Далі проаналізуємо показники фінансової стійкості гастрономічного бару «Gusto» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості гастрономічного бару «Gusto» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р +,-
	2018	2019	2020	
1. Коефіцієнт автономії	0,97	0,97	0,97	-
2. Коефіцієнт фінансування	0,025	0,026	0,023	-0,002
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,62	0,62	0,74	+0,12
4. Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,0	1,0	1,0	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників фінансової стійкості показав, що коефіцієнт автономії є незмінним та становить 0,97, тобто на 97,0% підприємство фінансується за власні кошти. Коефіцієнт фінансування у 2020 р. порівняно 2018 р. зменшився на 0,002п. та становить у 2020 р. 0,023 п.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у 2020 р. порівняно з 2018 р. зріс на 0,12 п. та дорівнює у 2020 р. 0,74 п. Коефіцієнт поточних зобов'язань потягом аналізованого періоду не змінився та становить 1,0, це пов'язане з відсутністю у підприємства довгострокових зобов'язань.

Таким чином, аналіз фінансової стійкості підприємства протягом 2020-2018 рр. показав, що воно є фінансово стійким, показники характеризуються тенденцією до покращення.

Для визначення ефективності діяльності досліджуваного підприємства проаналізуємо показники його рентабельності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності гастрономічного бару «Gusto» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р +,-
	2018	2019	2020	
Рентабельність господарської діяльності	5,32	6,36	11,56	+6,24
Валова рентабельність виручки від реалізації	4,99	1,08	4,84	-0,15
Чиста рентабельність виручки від реалізації	5,07	8,39	14,39	+9,32
Рентабельність активів	3,43	5,1	9,11	+5,68
Рентабельність власного капіталу	3,52	5,23	9,33	+5,81

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

За проведеним аналізом показників ефективності господарської діяльності визначено, що рентабельність господарської діяльності у 2020 р. порівняно з 2018 р. зросла на 6,24% та дорівнює у 2020 р. 11,56%, показник вказує на розмір прибутку отриманого з кожної гривні витрат.

Валова рентабельність у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 0,15% та дорівнює у 2020 р. 4,84%. Чиста рентабельність виручки у 2020 р. порівняно з 2018 р. зросла на 9,32% та дорівнює у 2020 р. 14,39%. Рентабельність власного капіталу у 2020 р. порівняно з 2018 р. зросла на

5,81% та дорівнює у 2020 р. 9,33%. Показник вказує скільки прибутку отримано на 1 грн. власних коштів. Рентабельність активів підприємства у 2020 р. порівняно з 2018 р. зросла на 5,68% та дорівнює у 2020 р. 9,11%. Аналіз показників ефективності господарської діяльності підприємства за 2020-2018 рр. показав, що майже всі показники мають тенденцію до покращення.

У підсумку, можна стверджувати, що гастрономічний бар «Gusto» є прибутковим підприємством, вдало здійснює господарську діяльність. Підприємство є ліквідним та фінансово стійким. Погіршення відбулось тільки серед показників ділової активності, рекомендовано вживати заходи, щодо пришвидшення дебіторської та кредиторської заборгованості.

## **2.2. Аналіз ефективності системи управління персоналом на підприємстві**

З метою проведення аналізу системи управління персоналом в гастрономічному барі «Gusto» для початку розглянемо штат його співробітників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Штат співробітників гастрономічного бару «Gusto»

Посада	Кількість посадових одиниць
1	2
Адміністративно-управлінський персонал	
Директор	1
Бухгалтер-касир	1
Економіст	1
Адміністратор	2
Разом по адміністративно-управлінському персоналу	5
Виробничий (операційний персонал)	
Завідувач виробництвом	1
Кухар 5 розряду	1
Кухар 4 розряду	2
Офіціант	4
Бармен	2
Разом по виробничому (операційному) персоналу	10

Продовження табл. 2.6

1	2
Допоміжний персонал	
Посудомийка	2
Прибиральниця	2
Разом по допоміжному персоналу	4
Всього працівників	19

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Далі розглянемо якісний склад персоналу бару станом на 01.01.2021 р. Аналіз рівня освіти персоналу наведено на рис. 2.2.

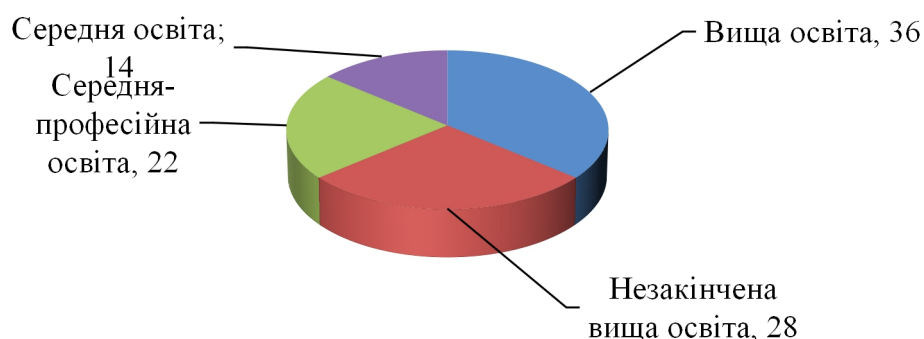


Рисунок 2.2 – Характеристика персоналу гастрономічного бару «Gusto» за рівнем освіти

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Рівень освіти персоналу гастрономічного бару «Gusto» можна охарактеризувати, як достатньої високий близько 64% співробітників мають вищу або незакінчену вищу освіту. Вища освіта має адміністративно-управлінський персонал, середню-професійну – виробничий та допоміжний. Неповну вищу освіту мають 28% співробітників, в першу чергу це пов'язано з тим, що посади барменів та офіціантів в основному займає молодь.

На рис. 2.3 подана вікова структура персоналу гастрономічного бару «Gusto». На основі відображених даних можна зробити висновок, що найбільший відсоток працівників знаходиться у віці 18-25 років – 68%, що говорить про молоді колектив закладу.



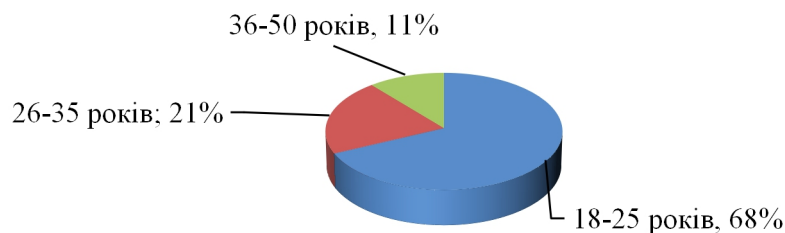


Рисунок 2.3 – Характеристика персоналу гастрономічного бару «Gusto» за віком

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Загалом 89% співробітників – це люди у віці від 18 до 35 років, а це найбільш продуктивний та працездатний період життя людини.

Склад персоналу за категоріями наведений на рис. 2.4, отже як бачимо 56% становить виробничий персонал, допоміжний – 21%.

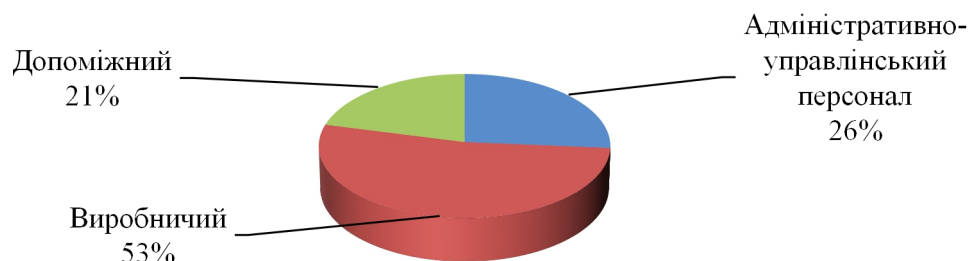


Рисунок 2.4 – Якісний склад персоналу гастрономічного бару «Gusto» за категоріями

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Адміністративно-управлінський персонал бару становить 26% у загальній структурі персоналу підприємства, в середньому на 1 менеджера припадає 2,8 підлеглих, це говорить про те, що норми управління персоналом дотримуються.

Вікова структура персоналу гастрономічного бару «Gusto» наведена на рис. 2.5.

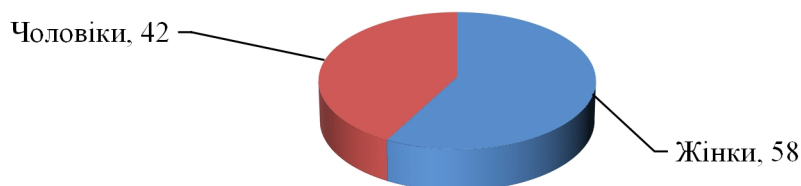


Рисунок 2.5 – Характеристика персоналу гастрономічного бару «Gusto» за статтю

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, за статтю серед персоналу переважають жінки – 58%, чоловіки становлять – 42%. Загалом в барі працює 11 жінок та 8 чоловіків.

Далі проаналізуємо показники руху персоналу у 2018-2020 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники руху персоналу гастрономічного бару «Gusto» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. від 2018 р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
	1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	19	19	19	0,0
2. Прийнято працівників, осіб	3	5	4	1	33,33
3. Вибуло працівників, осіб:	3	5	4	1	33,33
- за власним бажанням	2	4	4	2	100,0
- за порушенням дисципліни	1	1	0	-1	-100,0
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	15,79	26,31	21,05	5,26	x
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	15,79	26,31	21,05	5,26	x
6. Коефіцієнт плинності кадрів	15,79	26,31	21,05	5,26	x
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	84,21	73,68	78,95	-5,26	x

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Таким чином бачимо, що коефіцієнт плинності кадрів у 2020 р. порівняно з 2018 р. зріс на 5,26 п., та дорівнює 21,05%, це перевищує норму, оскільки норматив плинності кадрів дорівнює 5% на рік. Зазначимо, основна

плинність кадрів відбувається серед офіціантів та барменів, це пов'язано з системами штрафів, відсутністю перспективи зростання.

В табл. 2.8 подано структуру відрахувань та заохочень персоналу гастрономічного бару «Gusto».

Таблиця 2.8 – Структура відрахувань та заохочень персоналу гастрономічного бару «Gusto» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки						Відхилення 2020 р. до 2018 р.		
	2018		2019		2020		+, -	%	п.с.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
Відрахування з них:	36,925	100,0	32,385	100,0	77,24	100,0	+40,315	+109,2	х
- премії та винагороди	12,3	33,31	10,6	32,73	45,0	58,26	+32,7	+265,8	+24,95
- матеріальна допомога	10,125	27,42	8,235	25,43	11,34	14,68	+1,215	+12,0	-12,74
- часткова оплата харчування	6,3	17,06	6,15	18,99	10,2	13,2	+3,9	+61,9	-3,86
- оплата зв'язку	8,2	22,21	7,4	22,85	10,7	13,86	+2,5	+30,48	-8,35

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За проведеним аналізом відрахувань на заохочення в барі, визначено, що у 2020 р. порівняно з 2018 р. відрахування на премії та винагороди зросли на 32,7 тис. грн. або в 2,6 разів, та займають найбільшу вагу у структурі відрахувань на заохочення протягом досліджуваного періоду, а також простежується зростання їх питомої ваги.

Розглянемо систему мотивації, яка застосовується в гастрономічному барі «Gusto»:

1. Оплата праці – це важливий мотиваційний механізм та стимул. В барі оплата праці встановлюється згідно до тарифних ставок та посадових окладів, які діють на підприємстві, проте не нижче встановленого державою мінімуму.

Для керівників та спеціалістів діє система посадових окладів.

2. Премії – поточні (щомісячні) премії, нараховуються працівникам відповідно до результатів їх діяльності та відповідно до особистого вкладу

кожного працівника.

Нематеріальні стимули:

- безкоштовне харчування під час роботи;
- знижки на всі страви, які реалізуються в барі;
- подарунки на день народження, Пасху, Новий Рік та Різдво;
- не грошова матеріальна допомога в складних або кризових обставинах (хвороба, нещасний випадок, втрата близького родича);
- сумісне проведення дозвілля, яке організовує керівництво, ювілейні свята.

Для збереження трудової дисципліни в барі застосовується адміністративне мотивування у вигляді: накладення стягнень; попереджень; доган; суворих доган; штрафів, звільнення з роботи.

Оскільки деякі співробітники не виконують вимоги, які прописані в їх посадових інструкціях, порушують правила внутрішнього розпорядку (запізнення співробітників на роботу). При прояві недисциплінованості і порушення вимог, що пред'являються до роботи, співробітники ресторану отримують штраф або догану. Такий вид мотивування створює несприятливий психологічний клімат в організації. Одним з результатів такого мотивування є неплінність персоналу та зниження ефективності трудової діяльності.

Задля оцінки загального ступеня задоволеності персоналом гастрономічного бару «Gusto» організацією та умовами праці було проведено опитування працівників шляхом анкетування. В анкеті було запропоновано надати відповіді на 9 питань (Додаток Е). Результати проведеного анкетування подані в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати оцінки ступеню задоволеності персоналу організацією та умовами праці в гастрономічному барі «Gusto»

№	Зміст питання	Частка позитивних відповідей від загальної кількості працівників	Індекс задоволеності	Ступінь задоволеності

1	Чи задоволені Ви в цілому своїм життям	97%	0,97	Високий
2	Чи задоволені Ви в цілому своєю нинішньою роботою	48%	0,48	Середній
3	Оцінка впевненості у завтрашньому дні у персоналу бару «Gusto»	84%	0,84	Висока
4	Оцінка стану справ у барі «Gusto»	92%	0,92	Висока
5	Оцінка відношення працівників бару до умов в яких вони працюють	54%	0,54	Середній
6	Чи задоволені Ви організацією праці в барі «Gusto»	38%	0,38	Низький
7	Чи задоволені Ви організацією відпочинку в барі «Gusto»	48%	0,48	Середній
8	Чи задовольняє Вас продуктивність праці робітників бару «Gusto»	65%	0,65	Середній
9	Стан взаємовідносин між адміністрацією та персоналом	30%	0,3	Низький

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування

Ступінь виміру задоволеності: 1,0-0,7 – високий, 0,69 - 0,4 – середній, 0,39 -0,0 – низький.

За проведеним анкетуванням можна зробити наступний висновок, що працівники оцінюють задоволеність своєю нинішньою роботою, умови в яких вони працюють на середньому рівні. Також середній ступень задоволеності працівників від організації відпочинку та продуктивності праці персоналу.

Високий ступень оцінки отримали стан справ в барі, впевненість в завтрашньому дні закладу та 97% співробітників задоволені своїм життям. Низький ступень задоволеності працівників гастрономічного бару «Gusto» організацією праці в барі та взаємовідносинами між працівниками та адміністрацією.

Для дослідження рівня задоволеності гастрономічного бару «Gusto» рівнем матеріального стимулювання проведено анкетування (Додаток Ж).

Отримані дані подані в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати оцінки персоналом гастрономічного бару «Gusto» системою матеріального стимулювання.

№	Зміст питання	Частка позитивних відповідей від загальної кількості працівників	Індекс задоволеності	Ступінь задоволеності
<b>1. Фактори очікування</b>				
1.1	Чи очікуєте Ви, що ваша успішна робота призведе до бажаного результату	70%	0,7	Високий
1.2	Чи вважаєте Ви, що отримані результати призведуть до очікуваної винагороди за цей результат	65%	0,65	Середній
1.3	Яку цінність становить для Вас отримана винагорода	85%	0,85	Високий
<b>2. Фактори справедливості</b>				
2.1	Чи відомий Вам розмір винагороди ваших колег, отриманий за роботу аналогічну Вашої	45%	0,45	Середній
2.2	Ваша реакція на свідчення, щодо більший високої оплати праці за аналогічну роботу	25%	0,25	Низький
2.3	Як Ви оцінюєте відношення до себе як до працівника з боку керівництва за отримуваною винагородою	35%	0,35	Низький
2.4	Яка ваша комплексна оцінка отримуваної винагороди	15%	0,15	Низький
<b>3. Фактори моделі Портера-Лоулера</b>				
3.1	Чи вважаєте Ви, що витрачені Вами зусилля на виконання роботи високі	100%	1,0	Високий
3.2	Чи вважаєте Ви себе хорошим спеціалістом в своїй галузі	95%	0,95	Високий
3.3	Як Ви оцінюєте свою роль у процесі колективної праці в барі	85%	0,85	Високий
3.4	Чи впевнені Ви в тому, що винагорода яку Ви отримуєте є справедливою по відношенню до результатів вашої роботи	38%	0,38	Низький

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування

Таким чином, за проведеним анкетуванням можна сказати, що більша частина працівників гастрономічного бару «Gusto» вважає, що працює добре, виконує свої посадові обов'язки правильно та очікують від керівництва справедливої винагороди за свою працю.

Проте ступінь задоволеності системою матеріального стимулювання є низьким. Більша частина працівників незадоволена розміром оплати праці,

вважає, що винагорода є несправедливою відносно до їх результатів праці.

Отже, можна зробити висновок, що система матеріального стимулювання в гастрономічному барі «Gusto» є незадовільною.

На рис. 2.6 подано дерево проблем системи мотивації в гастрономічному барі «Gusto».

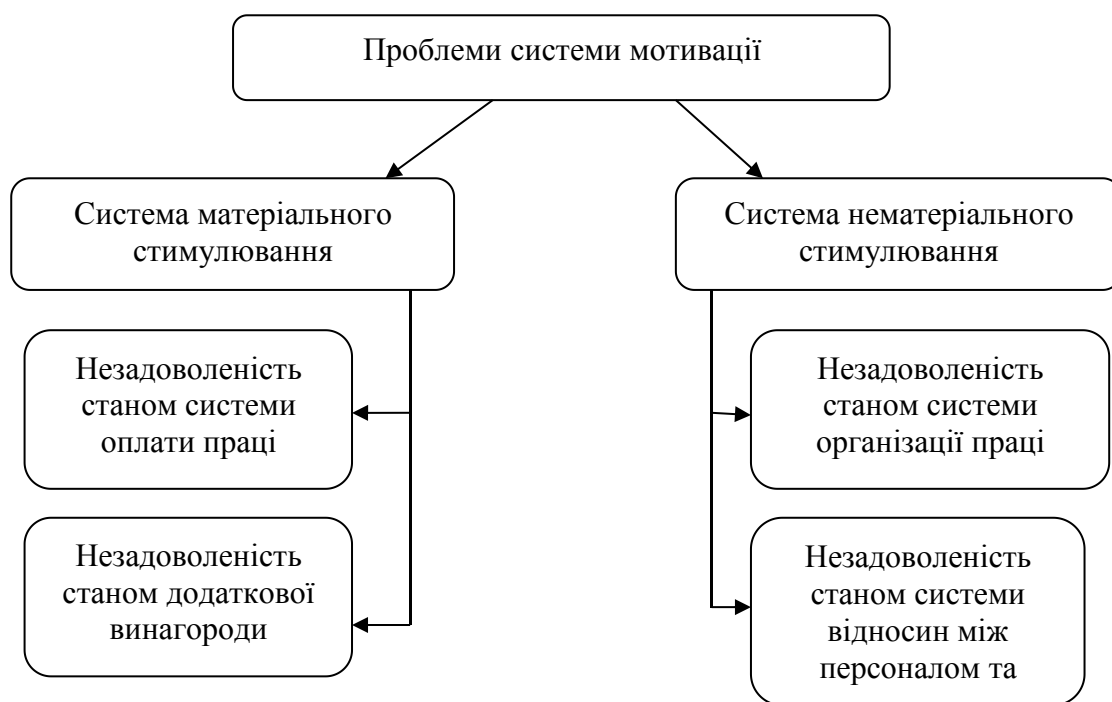


Рисунок 2.6 – Дерево проблем системи мотивації гастрономічного бару «Gusto»

Джерело: складено автором

За проведеним аналізом існуючої системи управління персоналом в барі «Gusto» визначено наступні проблеми:

- 1) матеріальне стимулювання праці на підприємстві є малорозвиненим:
  - премії та винагороди, виплачуються дуже рідко, відсутня система бонусів;
  - існуюча система стимулювання не сприяє розвитку персоналу і як наслідок відбувається плинність кадрів;
- 2) системі нематеріального стимулювання приділяється незначна увага:
  - система морального стимулювання та мотивування на підприємстві є

неефективною;

- в барі відчувається напружений психологічний клімат, який зумовлений декількома причинами: з боку керівництва відсутнє довірче відношення до працівників, робота щодо укріплення організаційної культури в барі не проводиться; до уваги не приймають інтереси лінійного керівництва, відбувається насадження порядків та правил на підприємстві, які відображають цінності, та пріоритети керівника; практика управління яка склалася на підприємстві, в більшості орієнтована на контроль та підтримку дисципліни, ніж на формування у працівників зацікавленості до роботи;

3) програма навчання персоналу, яка б мала за мету усунення помилок в роботі персоналу – відсутня;

4) не розроблена чітка програма адаптації нових співробітників бару.

У підсумку, можна сказати, що не дивлячись на ефективну та успішну діяльність гастрономічного бару «Gusto», система управління персоналом в барі є незадовільною. Працівники незадоволені платою та організацією праці. Відбувається напруженість між персоналом та адміністрацією кафе. Отже, потрібно розробляти та вживати всі необхідні заходи, щодо покращення системи управління персоналом в гастрономічному барі «Gusto».



## **3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1. Визначення та розробка заходів щодо покращення системи управління персоналом на підприємстві**

В попередньому розділі роботи було визначено основні проблеми в системі управління персоналом в гастрономічному барі «Gusto».

На основі отриманих даних, пропонується проводити наступні заходи для покращення та удосконалення системи управління персоналом в гастрономічному барі «Gusto»:

1. Необхідно розробити програму додаткового навчання персоналу (проводити навчальні тренінги).

2. Розробити та впровадити нову систему матеріального стимулювання з метою підвищення зацікавленості працівників та отримання найбільшого результату від їх діяльності:

- система заохочень працівників;
- система стягнень;
- розробка розгалуженої матриці бонусів;
- процент від продажів;
- розробка та введення нової системи преміювання;
- премія за професійність ;
- премія за кількість років роботи на підприємстві (за вислугу років).

3. Удосконалити систему нематеріального стимулювання персоналу:

- нагорода кращому працівнику місяця (кращому офіціанту, бармену);
- дошка пошани;
- заохочення та стимулювання інноваційних пропозицій персоналу;
- проведення опитування персоналу (3 рази на рік) стосовно задоволеності роботою на підприємстві.

План заходів, щодо покращення системи управління персоналом подано

в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – План заходів щодо покращення системи управління персоналом в гастрономічному барі «Gusto»

Заходи	Термін	Відповідальний за виконання
Розробка програми матеріального стимулювання персоналу	01.07.2021	Економіст
Розробка системи нематеріального стимулювання персоналу	04.07.2021	Директор, Економіст
Розробка програми адаптації персоналу	07.07.2021	Директор, Економіст, Адміністратори
Проведення анкетування для визначення рівня кваліфікації персоналу	09.07.2021	Адміністратори
Аналіз анкет	10.07.2021	Директор, Адміністратори
Виявлення групи, яка потребує навчання	14.07.2021	Директор, Адміністратори
Затвердження кількості персоналу, якому потрібне навчання	16.07.2021	Директор
Затвердження бюджету грошових коштів на здійснення заходів навчання	20.07.2021	Директор, Економіст
Аналіз компаній які надають послуги навчання персоналу	18.07.2021	Економіст
Затвердження компанії яка буде надавати навчальні послуги	19.07.2021	Директор
Укладання угоди з компанією яка буде проводити навчання	21.07.2021	Директор
Складення та затвердження графіку занять всередині організації	25.07.2021	Директор
Узгодження графіку занять з компанією яка буде надавати послуги з навчання	28.07.2021	Директор
Оснащення кабінету необхідною технікою для проведення навчальних занять	29.07.2021	Директор
Надання персоналу який буде проходити навчання необхідних матеріалів	31.07.2021	Директор
Проведення аналізу роботи підприємства після проведеного навчання	01.10.2021	Директор, Економіст

Джерело: складено автором

Організація проведення навчання персоналу буде сприяти отриманню ним нових знань та навичок, визнанню з боку керівництва, можливість зміни посади всередині підприємства. Ці фактори здійснюють позитивний вплив на мотивацію персоналу та його бажання працювати в барі.

Враховуючи специфіку бару програма тренінгів розроблена спеціально офіціантів та барменів. Програма тренінгу розрахована на те, щоб зробити з

простої людини «професійного» офіціанта, який повинен знати та вміти наступні речі:

1. Знати меню (назви, склад, смак, сполучуваність).
2. Знати і діяти відповідно до стандартів обслуговування.
3. Вміти запропонувати гостю блюдо і знати, як збільшити середній чек.
4. Бути уважним до гостя і демонструвати радість від спілкування.
5. Вміти ефективно діяти у важкій або конфліктній ситуації.

Навчання складається із 5 етапів:

1. Вправа «Дізнайся про мене» - 10 хвилин

Учасники беруть по одному листочку і пишуть на ньому (так, щоб ніхто не бачив) одне блюдо з меню. Після цього персонал розсаджується парами і кожний з учасників вгадує, що за блюдо написано в іншого учасника, використовуючи «воронку» питань. Коли страву буде вгадано, другій учасник пари робити те ж саме.

2. Вправа «Методи збільшення середнього чека» - 15 хвилин.

Мета: активізувати потенціал учасників в пошуку способів збільшення середнього чека.

Учасники обговорюють наступні питання:

- Як можна збільшити середній чек?
- Що мені допоможе збільшити середній чек?

Далі кожний учасник записує свої ідеї на аркуші (5-10 хвилин). Після того як всі виконають завдання, разом обговорюються результати і записуються на фліп-чарті (або на дошці). Завдання тренера - підвести учасників до наступного висновку: збільшити середній чек можна, добре володіючи меню, знаючи поєднання страв і напоїв, активно спілкуючись з гостем, використовуючи метод «воронка питань» і здійснюючи додаткові продажі (додаткові продажі - це наша можливість запропонувати гостю більше, ніж він збирався замовити, повніше задовольнити його потреба).

3. Вправа «Продажі» - 15 хвилин.

Мета: дослідити і обговорити техніки додаткових продажів.

Учасникам пропонується подумати і написати шість технік, які допоможуть зробити додаткові продажі. На це завдання надається 30 хвилин, а потім кожний озвучує одну техніку (записується на дошці). Швидше за все, у них вийде більше, ніж шість технік. Учасникам варто нагадати, що всі ці техніки входять у стандарти обслуговування, так що їх в будь-якому випадку варто знати. Проте одна справа - знати, а інша - вміти користуватися!

#### 4. Вправа «Поєднання» - 40 хвилин

Мета: дати учасникам можливість тренування у використанні техніки продажів «поєднання страв». Додаткова мета - показати складність, з одного боку, і ефективність цієї техніки - з іншого.

Учасників поділяють на групи. Кожній групі дають назву чотирьох страв з різних розділів меню ( у кожній групі буде одне блюдо з розділу «гаряче», одне з розділу «супи», одне - з «напоїв» і одне з «десертів»). Завдання кожної групи - написати до кожної страви щось з меню, що буде з ним поєднуватися і що можна було б запропонувати гостю.

Після підготовки кожна група озвучує, що у неї вийшло, все це записується на дошці (зліва вказують блюдо, праворуч - з чим поєднується на думку учасників). Потім, коли все записано, викреслюються всі прості і очевидні пари (десерт і каву, наприклад). Отім учасниками пропонується об'єднатися в пари та розіграти сценки обслуговування (один в ролі гостя, інший в ролі офіціанта). Завдання: гість сидить перед учасниками і робить замовлення з трьох страв, перерахованих зліва. Завдання офіціанта - зробити додаткову продажі зі списку (мінімум дві додаткові продажі). «Гість» робить замовлення без передмов, використовуючи тільки фразу «доброго дня, я б хотів ...». Офіціант повинен повторити замовлення і зробити дві додаткові продажі.

Після того як все спробують себе в різних ролях, з учасниками обговорюється, чи було це просто, у них запитується, чи відчували вони задоволення, коли продажі проходили успішно? Швидше за все, учасники поділяться з вами відчуттями, що «на словах це просто, а на практиці

виявилось складніше ...». Це відмінний результат вправи, і має сенс вказати їм на те, що тільки постійній і щоденній тренуванням можна напрацювати цю техніку.

5. Вправа «Ваше замовлення» - 15-20 хвилин.

Мета: дати учасникам можливість потренуватися в техніці додаткового продажу.

Додаткова мета: скинути напругу попередньої вправи.

Ця вправа схожа на дитячу гру, коли один гравець стоїть спиною до решти граючим, і ведучий спочатку дає завдання, а потім питає у цього гравця «кому?». Гравець називає ім'я, і завдання повинен виконати той, чиє ім'я було названо. Тому для цієї вправи знадобиться один доброволець. Необхідно посадити добровольця спиною до решти учасників, потім запитати у нього «кому?». Після того, як він назве ім'я одного з офіціантів, вибирається будь-яку страву з меню і офіціант, чиє ім'я було названо повинен зробити додаткову продажу. Фраза гравця повинна починатися так «Ваше замовлення ..., візьміть до нього ...».

Наступним заходом щодо покращення системи управління персоналом в гастрономічному барі «Gusto». Система матеріального стимулювання – для прямого співробітника бару – офіціанта, бармена – на відміну від технічного персоналу, сама заробітна плата не є мотиваційним фактором. Дана категорія працівників зацікавлена не лише в заробітній платі, а у отриманні бонусів, премій. Таким чином, варто мотивувати їх до прямих продажів.

1. Система заохочень.

Надання премії офіціанту за виконання плану по відповідним показникам «середній чек» та «нове меню».

З приводу того, що не завжди можна визначити тип новинки на рік уперед, то достатньо просо визначити цифру та спланувати її на певний період.

Результат роботи за місяць визначається за наступними показниками обслуговування:

- затримка;

- скарги клієнтів;
- подяка клієнтів.

Система стимулювання працівників гастрономічного бару «Gusto» подана в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Система заохочень працівників гастрономічного бару «Gusto»

Підстава для заохочення	Розмір премії
Виконання плану «середній чек»	10%
Виконання плану «новинки меню»	15%
Кращий результат роботи за місяць	20%

Джерело: складено автором

Керівнику бару варто орієнтуватися на проведення заходів постійного розвитку та навчання персоналу. Для того, щоб і персонал був в цьому зацікавлений, необхідно впровадити премію за професійність. Дана винагорода може бути визначена за проведеною атестацією персоналу.

Атестацію пропонується проводити 2 рази на рік у відповідності з компетенціями – групою взаємопов'язаних професійно значущих якостей.

Для кожної спеціалізації формується профіль компетенцій, а також максимально необхідний рівень вираженості даних параметрів. Потім розраховується середній бал для кожного з рівнів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Пропозиція розрахунку премії за професійність працівників гастрономічного бару «Gusto»

Співробітник	Премія				Середній бал, отриманий на атестації (найвищий бал - 3, найнижчий бал – 0)
	5%	10%	15%	20%	
Бармен	0,5	1,2	2,0	2,5	
Офіціант	1,3	1,8	2,2	2,8	
Кухар	1,5	2,0	2,4	2,8	
Шеф-кухар	1,6	2,1	2,6	3,0	
Адміністратор	1,6	2,1	2,6	3,0	

Джерело: складено автором

Наступним кроком є надання премії робітникам, за безперервний робочий стаж в гастрономічному барі «Gusto», це один із більш розповсюджених методів стимулювання працівників.

Систему преміювання пропонується будувати наступним чином, щоб співробітник мав змогу з першого року роботи в барі нарощувати відсоток преміювання. Це пов'язано з тим, що в перші декілька років робітник приносить максимум нових ідей, і це буде мотивувати його до активного розвитку на новому місці.

Варто зауважити, що працівник, який працює на одному робочому місці менш ніж 5 років, та ще не «заріс» неформальними відносинами з колегами і досить легко може змінити місце роботи, якщо знайде більш вигідну пропозицію. Працівник, який працює на підприємстві більше 5 років, знаходиться в зоні комфорту, і йому вже важче змінити роботу, вийти з цієї зони комфорту, його вміння та здібності вже більш пристосовані до конкретного місця роботи. Такий співробітник присвятив багато сил розвитку і процвітанню організації, тому через 5 років служби надбавка знижує темпи зростання, але досить висока. Запропонована градація преміювання за стаж роботи в гастрономічному барі «Gusto» наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Шкала преміювання за стаж роботи в гастрономічному барі «Gusto»

Робота в барі, повних років	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 і більше
Премія, %	3	5	7	10	12	15	18	20	22	25

Джерело: складено автором

Наступним кроком покращення системи управління персоналом в гастрономічному барі «Gusto» є розробка орієнтації та адаптації персоналу. Для кожного нового працівника директор повинен скласти план навчання, в якому повинні відображатися навички та вміння, які працівник повинен освоїти в кінці навчання. Для цього за новим працівником буде закріплено наставника, який буде допомагати йому в процесі роботи, та навчати його.

Основні цілі програми адаптування нового співробітника:

- 1) пришвидшення процесу входження нового працівника в посаду;
- 2) досягнення за більш короткий термін необхідного рівня ефективності

працівника;

3) зменшення чисельності помилок в роботі нового працівника;

4) зниження плинності кадрів в барі:

- зменшення чисельності тих, хто не пройшов випробувальний термін;

- зменшення звільнень у перший рік роботи в барі;

- мінімізація витрат на пошук нових робітників.

5) економія часу керівника та інших співробітників бару. Якщо працівник недостатньо адаптований до роботи в барі, керівнику та іншим співробітниками потрібно більше часу, щоб допомогти йому виконанням його обов'язків;

6) формування позитивного іміджу всередині підприємства;

7) створення резерву кадрів, наприклад, кращій офіціант або бармен, може претендувати на посаду адміністратора, якщо вона звільниться, або кухар може претендувати на місце шеф-кухарю в барі при звільненні відповідної посади.

Внесення в діяльність бару запропонованих вище пропозицій дозволить більш повно забезпечити ефективність його роботи та підвищити мотивацію.

### **3.2. Розрахунок витрат та економічної ефективності заходів з удосконалення системи управління персоналом**

Розглянемо бюджет всіх запропонованих заходів, щодо покращення системи управління персоналом в гастрономічному барі «Gusto» детально.

Так, розрахунок витрат на проведення тренінгу для офіціантів та барменів подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на тренінг для офіціантів та барменів

Стаття витрат	Сума, грн.	Кількість, осіб	Загальна вартість, грн.
Заробітна плата тренера	8500,0	1	8500,0
Роздатковий матеріал	120,0	6	720,0
Разом			9220,0

Джерело: складено автором



Отже, послуги тренера, буде проводити тренінг для офіціантів та барменів будуть коштують 8500,0 грн. Для проведення тренінгу учасникам буде необхідний роздатковий матеріал, вартість роздаткового матеріалу на одного учасника становить 120,0 грн., в тренінгу будуть приймати участь всі офіціанти та бармені – 6 осіб. отже вартість роздаткового матеріалу буде становити 720,0 на всю групу.

Загальні витрати на тренінг будуть дорівнювати – 9220,0 грн.

Отже, витрати на тренінг на одного працівника складатимуть:

$$9220,0 / 6 = 1536,66 \text{ грн.}$$

Далі розглянемо витрати на систему матеріальної мотивації персоналу гастрономічного бару «Gusto» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Витрати на систему матеріальної мотивації персоналу гастрономічного бару «Gusto»

Стаття витрат	Виконавець	Сума, грн.
Документаційне забезпечення системи матеріального стимулювання	Бухгалтер	4500,0
Розробка та затвердження локальної документації системи матеріального стимулювання	Економіст, Бухгалтер	6000,0
Заохочення співробітників бару	Бухгалтер	85000,0
Премія за професійність	Бухгалтер	32000,0
Премія за стаж роботи	Бухгалтер	28000,0
Разом		152500,0

Джерело: розраховано автором

Таким чином, за попереднім розрахунком витрати на матеріальне стимулювання персоналу гастрономічного бару «Gusto» бідить дорівнювати 152500,0 грн.

Систему преміювання варто вводити після проходження персоналом тренінгів. За попередніми розрахунками деякі працівники можуть отримати близько 30% премії, що буде сприяти утворенню серед робітників більш позитивного іміджу бару та відчуття того, що їх зусилля на роботі не марні, та

результати які вони показують отримують відповідну оцінку з боку керівництва та справедливо оплачуються.

Витрати на програму адаптації нових працівників в гастрономічному барі «Gusto» наведені в таблиці 3.7.

Зауважимо, що запропонована програма адаптації має на меті більш уважливе відношення до нового працівника, отже це буде добре оплачуватися.

Таблиця 3.7 – Витрати на програму адаптації нових працівників в гастрономічному барі «Gusto»

Захід	Сума, грн.
Програма наставництва, 1 працівника	3000,0
Програма наставництва, при середній плинності кадрів, 6 нових працівників на рік	18000,0
Розробка та затвердження документації програми адаптації нового персоналу	1500,0
Разом	22500,0

Джерело: розраховано автором

Витрати на програму адаптації нових працівників на рік, розраховані за прогнозом, на основі середньої плинності кадрів в барі та працівників, та працівників які не пройшли випробувального терміну. Таким чином витрати будуть становити:

$$3000,0 \times 6 = 18000,0 \text{ грн.}$$

Отже, загальні витрати на програму адаптації персоналу гастрономічного бару «Gusto» будуть дорівнювати 22500,0 грн.

Загальні витрати на покращення системи управління персоналом в гастрономічному барі «Gusto» подані в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Загальні витрати на програму покращення системи управління персоналом гастрономічного бару «Gusto»

Назва заходу	Сума, грн.
Тренінг для барменів та офіціантів	9220,0
Система матеріального стимулювання	152500,0
Програма адаптації нових працівників	22500,0
Разом	184200,0

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо економічну ефективність від запропонованих заходів покращення системи управління персоналом в гастрономічному барі «Gusto».

Зауважимо, що за песимістичним прогнозом після всіх проведених заходів планується зростання чистого доходу бару на 10%.

За оптимістичним прогнозом зростання чистого доходу бару планується на рівні 30%.

Виручка бару у 2020 р. дорівнювала 2682,8 тис. грн. Для розрахунку загального економічного ефекту від запропонованих заходів використаємо формулу:

$$E_{\text{еф}} = \text{Чд} / \text{В}, \quad (3.1)$$

де  $E_{\text{еф}}$  – економічна ефективність від реалізації запропонованих заходів;

Чд – чистий дохід після проведених заходів;

В – витрати на проведення заходів.

Таким чином, за песимістичним прогнозом економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів буде дорівнювати:

$$E_{\text{еф}} (\text{п}) = (2682800 \times 1,1) / 184200 = 16,02 \text{ грн.}$$

$$E_{\text{еф}} (\text{оп}) = (2682800 \times 1,3) / 184200 = 18,93 \text{ грн.}$$

Отже, за песимістичним прогнозом при зростанні чистого доходу бару на 10%, кожна гривня витрачена на запропоновані заходи принесе 16,02 грн. чистого доходу бару.

За оптимістичним прогнозом, якщо чистий дохід бару зросте на 30% в результаті впровадження запропонованих заходів, кожна гривня витрачена на запропоновані заходи принесе 18,93 грн. чистого доходу бару.

Таким чином, можна сказати, що запропоновані заходи щодо покращення системи управління персоналом в гастрономічному барі «Gusto» орієнтовані на підвищення якості роботи персоналу бару, в результаті їх впровадження підвищиться працездатність, покращиться психологічний клімат в колективі та система адаптації нових працівників бару.

Проте, варто проводити також заходи щодо активізації персоналу, його мотивації до праці, оскільки зацікавленість працівників досліджуваного бару до спільної справи дуже низька. Керівництва бару варто проводити атестацію персоналу 2 рази на рік, визначати рівень відповідності працівників посад, яку він займає. Необхідно розробити резерв закладу по здібностям персоналу суміщати посади.

В результаті провадження всіх запропонованих заходів, буде отримано не лише економічний, але і соціальний ефект:

- знизиться плинність кадрів (зростання рівня стабільності в колективі, утримання цінних працівників, підвищення мотивації персоналу, і як наслідок – покращення виконання працівниками їх обов'язків, більш ефективна взаємодія персоналу та ін.);

- поява у персоналу бажання навчатися завдяки створенню сприятливих умов та мотивації, до підвищення рівня своїх знань та вмінь (це буде підвищенням кваліфікації персоналу та його конкурентоздатності);

- зростання позитивного іміджу бару як гарного роботодавця.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи було проведено аналіз теоретичних аспектів системи управління персоналом на підприємстві. Управління персоналом підприємства – це діяльність, яка спрямована на підвищення ефективності підприємства за рахунок підвищення ефективності роботи з персоналом підприємства при використанні різних економічних, психологічних, правових та інших методів.

Мотивація – є центральним елементом в системі управління персоналом на підприємстві, це інструмент впливу керівництва на їх співробітників. Завдяки проведенню оцінки системи управління персоналом на підприємстві виявляються вузькі місця, та розробляються заходи щодо її покращення.

Проведене у другому розділі дослідження ФОП Андрущенко Є.О., а саме гастрономічного бару «Gusto», який їй належить, показало, що бар є прибутковим, вдало здійснює господарську діяльність. Погіршення відбулось тільки серед показників ділової активності, рекомендовано вживати заходи, щодо пришвидшення дебіторської та кредиторської заборгованості.

Аналіз ефективності системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві показав, що вона є незадовільною. Співробітники бару незадоволені матеріальним стимулюванням праці на підприємстві. Система морального стимулювання та мотивування на підприємстві є неефективною, також відчувається напруженість між персоналом та адміністрацією бару. Відсутня програма навчання персоналу, яка б мала за мету усунення помилок в роботі персоналу. Не розроблена чітка програма адаптації нових співробітників бару.

У третьому розділі роботи визначено та розроблено систему покращення системи управління персоналом в гастрономічному барі «Gusto». Запропоновано провести початковий тренінг для офіціантів та барменів закладу; розробити та впровадити нову систему матеріального стимулювання працівників, в яку буде входити: заохочення кращого працівника місця, премія

за професійність, премія за стаж роботи в барі. Також пропонується розробити програму адаптації нових працівників, з використанням наставництва, що зменшить час входження нового працівника у всі тонкощі роботи в барі. Створити на підприємстві кадровий резерв, в результаті якого, кращі працівники можуть займати вищі посади, якщо ті звільняться.

Бюджет загальних витрат на всі запропоновані заходи, щодо покращення системи управління персоналом в гастрономічному барі «Gusto» буде дорівнювати 184200,0 грн. З песимістичним прогнозом від впровадження запропонованих заходів планується зростання чистого доходу бару на рівні 10%. При оптимістичному прогнозі зростання чистого доходу очікується на рівня 30%. Проте, в результаті запропонованих заходів буде сприяти отриманню не лише економічного, а і соціального ефекту. Так, завдяки запропонованим заходам планується зменшити плинність кадрів, сприяти бажанню у персоналу навчатися та розвиватися та покращити імідж гастрономічного бару «Gusto».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
2. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №2. С. 87-91.
3. Билкова Д.А. Проблеми управління персоналом в менеджменті. Науково-освітній потенціал молоді в рішенні актуальних проблем ХХІ т., 2015. №3. С. 112-113.
4. Блинов А.Д. Мотивация персонала корпоративных структур Маркетинг. 2017. № 1. С. 88-101.
5. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. Персонал, 2014. №3. С. 5-10.
6. Бурмистров А.Е. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? Управление персоналом. 2014. № 7. С. 48-49.
7. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2008. 282 с.
8. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. № 1. С. 103-112.
9. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності. Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. 2012. №3-4. С. 90-91.
10. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 398 с.

11. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
12. Іванілов О.С. Економіка підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 728 с.
13. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.
14. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58-62.
15. Кибанов А. Я. Служба управління персоналом : учебное пособие. Москва: КНОРУС, 2010. 416с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учеб. пособие. 6-е изд. Москва: КНОРУС, 2018. 202 с.
17. Климчук А.О. Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2016. Т. 1. №12. С. 119-125.
18. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 2. С. 192-196.
19. Козинець А.О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. Економіка і управління. 2014. №3. С. 83-88.
20. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: учеб. Пособие. 2-е изд. Москва: ИНФРА-М, 2014. 251 с.
21. Криворучко О.М., Володажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
22. Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографія Тернопіль: ТНЕУ, 2011.304с.



23. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. Вісник університету «Україна». 2012. №15. С. 98–103.

24. Кушнерик О.В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука. 2013. №22. С.93-97.

25. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. Ринок цінних паперів України. 2013. № 3-4. С. 33-37.

26. Лекції з нормативної дисципліни «Управління персоналом» підготовки ОКР «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П. Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 125 с.

27. Мазур В.С. Менеджмент : теорія і практика: навч.метод.комплекс. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. с.200.

28. Максвелл Д. Мотивація вирішує все. Київ: Альт-пресс, 2017. 160 с.

29. Маркова С.В., Олійник О.М. Управління персоналом: навч. методич. Посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

30. Мескон М. Х. Основы менеджмента (Management). Москва: Вильямс, 2019. 672 с.

31. Никифорова В.Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

32. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.

33. Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практик: навч. посіб. Дніпропетровськ: АМСУ, 2016. 215 с.

34. Пузирьов С.О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. Економіка і управління. 2015 №1. С. 82-88.

35. Пушкарьов М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Київ, 2014. С. 23-35.
36. Рмельєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
37. Санталова М.С. Інноваційний підхід до управління та оцінки персоналу. *Europan Social Science Journal*. 2015. №1-2 (52) С. 86-90.
38. Селютін В.М. Управління персоналом: Практикум: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2018. 188 с.
39. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навч. Посібник. Київ: Професіонал, 2014. 432 с.
40. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова та ін. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
41. Управління персоналом: навч. посіб. / Т.І. Балановська та ін. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.

## Додаток А

## Принципи, в яких закладені вимоги щодо формування персоналу

Принцип	Характеристика
Економічності	Передбачає найбільш ефективну і економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва.
Прогресивності	Відповідність системи управління персоналом передовим, закордонним і вітчизняним, аналогам
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (зв'язку з вищими органами, договірні зв'язку, стан об'єкта управління і т.д.)
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень по аналізу і удосконаленню системи управління персоналом, що попереджають або оперативно усувають відхилення
Узгодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з основними цілями організації та синхронізовані в часі
Багатоаспектності	Управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різних каналах: адміністративно – командному, економічному, правовому і т.п.

Джерело: [41, с. 123]

## Додаток Б

## Принципи, в яких закладені напрями розвитку управління персоналом

Принцип	Характеристика
Концентрації	Розглядається в двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішення основних задач або як концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
Спеціалізації	Поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів і службовців). Формуються окремі підрозділи, які спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Чи означає пристосованість системи управління персоналом до мінливих цілям об'єкта і умов його роботи
Спадковості	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт по удосконаленню системи управління персоналом на різних її рівнях і різними спеціалістами, стандартне їх оформлення
Безперервності	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу «залежування» документів, простоїв технічних засобів управління і т.п
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом
Прямоточності	Впорядкованість і цілеспрямованість

Джерело: [41, с. 125-126]

## Додаток В

## Етапи управління персоналом на підприємстві

Довгостроковий період	Середньостроковий період	Короткостроковий період
Планування потреби в персоналі		
Зовнішній маркетинг персоналу: розробка та реалізація кадрової політики та кадрової стратегії; кадровий аудит; розробка вимог до персоналу; визначення потреб в персоналі	Розробка плану дій щодо задоволення прогнозованих потреб в персоналі	Розробка та ведення штатного розпису
Підбір та відбір персоналу		
Створення бренду працедавця, формування джерел та методів відбору персоналу. Створення системи навчання на підприємстві, вирощування лідерів	Створення технології відбору співробітників підприємства	Планування набору персоналу на підприємстві
Оцінка результативності праці		
Визначення видів діяльності, основних принципів системи мотивації	Розробка компетенцій для всіх позицій підприємства	Система поточної оцінки та контролю результативності персоналу
Визначення системи мотивації		
Визначення методів оплати та нематеріальних стимулів праці з урахуванням очікуваних зовнішніх умов	Оцінка працівників, розробка середньострокового плану оплати робітників, системи пільг та премій	Розробка конкретної системи оплати праці та преміювання
Навчання та розвиток персоналу		
Система оцінки потенціалу кадрів, слідування за появою необхідних перспективних спеціальностей у ВНЗ	Розробка загальної програми організаційного і кадрового розвитку (в тому числі саморозвитку)	Конкретні програми тренінгів, підвищення кваліфікації, особисті плани професійного розвитку
Просування та ротація персоналу		
Розробка довгострокової системи, яка забезпечує поєднання гнучкості та стабільного зростання робітників з визначеними критеріями	Поєднання індивідуальних прагнень співробітників з цілями підприємства, підготовка схем просування робітників	Планування найближчих кадрових переміщень, ведення резерву кадрів
Облік та оцінка ефективності кадрової роботи		
Оцінка ефективності кадрової політики з точки зору досягнення стратегічних цілей підприємства, розробка системи атестації кадрів	Розрахунок та аналіз різних показників, в тому числі і плинності кадрів	Ведення кадрової документації

Джерело: складено автором на основі [40]

## Додаток Д

## Основні функції та обов'язки управлінського апарату бару «Gusto»

Назва посадової особи (управлінського апарату)	Функції	Обсяги функціональних повноважень
1. Директор (власник)	Забезпечує загальне керівництво процесом функціонування та розвитку системи управління та прийняття управлінських рішень на всіх рівнях	Керує у відповідності із законодавством всіма видами діяльності закладу. Організує роботу та ефективну взаємодію виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів закладу, направляє їх діяльність на досягнення високих показників
2. Бухгалтер-касир	Здійснює організацію бухгалтерського обліку виробничо-фінансової діяльності закладу і контроль за економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів	Приймає міри по попередженню недостач, незаконного використання грошових коштів і товарно-матеріальних цінностей. Приймає участь в роботі по вдосконаленню і розширенню сфери діяльності внутрішньовиробничого розрахунку
3. Економіст	Здійснює організацію і вдосконалення економічної діяльності закладу, направленої на збільшення ефективності і рентабельності виробництва, якості продукції, що випускається, зниження собівартості	Керує та координує діяльність всіх підрозділів закладу по складанню перспективних планів економічного та соціального розвитку. Проводить роботу по вдосконаленню планування економічних показників діяльності закладу

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

## Додаток Е

Анкета для проведення оцінки ступеня задоволеності персоналу  
організацією та умовами праці

№	Зміст питання
1	Чи задоволені Ви в цілому своїм життям?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
2	Чи задоволені Ви в цілому своєю нинішньою роботою?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
3	Оцінка впевненості у завтрашньому дні у персоналу бару «Gusto»?
	- висока
	- середня
	- низька
4	Оцінка стану справ у барі «Gusto»
	- висока
	- задовільна
	- незадовільна
5	Оцінка відношення працівників бару до умов в яких вони працюють
	- висока
	- середня
	- низька
6	Чи задоволені Ви організацією праці в барі «Gusto»?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
7	Чи задоволені Ви організацією відпочинку в барі «Gusto»?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
8	Чи задовольняє Вас продуктивність праці робітників бару «Gusto»?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
9	Стан взаємовідносин між адміністрацією та персоналом
	- так
	- ні
	- не можу відповісти

Джерело: розроблено автором

## Додаток Ж

Анкета для проведення оцінки ступеню задоволеності працівниками  
системою матеріального стимулювання

№	Зміст питання
<b>1. Фактори очікування</b>	
1.1	Чи очікуєте Ви, що ваша успішна робота призведе до бажаного результату?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
1.2	Чи вважаєте Ви, що отримані результати призведуть до очікуваної винагороди за цей результат?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
1.3	Яку цінність становить для Вас отримана винагорода
	- високу
	- середню
	- низьку
<b>2. Фактори справедливості</b>	
2.1	Чи відомий Вам розмір винагороди ваших колег, отриманий за роботу аналогічну Вашої?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
2.2	Ваша реакція на свідчення, щодо більший високої оплати праці за аналогічну роботу
	- негативна
	- позитивна
2.3	Як Ви оцінюєте відношення до себе як до працівника з боку керівництва за отримуваною винагородою?
	- добре
	- задовільне
	- упереджене
2.4	Яка ваша комплексна оцінка отримуваної винагороди?
	- висока
	- середня
	- низька
<b>3. Фактори моделі Портера-Лоулера</b>	
3.1	Чи вважаєте Ви, що витрачені Вами зусилля на виконання роботи високі?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
3.2	Чи вважаєте Ви себе хорошим спеціалістом в своїй галузі?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
3.3	Як Ви оцінюєте свою роль у процесі колективної праці в барі?
	- висока
	- середня



	- низька
3.4	Чи впевнені Ви в тому, що винагорода яку Ви отримуєте є справедливою по відношенню до результатів вашої роботи?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти

Джерело: розроблено автором

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
**суб'єкта малого підприємництва**

<b>Підприємство</b>	ФОП Андрущенко Є.О.	<b>Дата (рік, місяць, число)</b> <b>за ЄДРПОУ</b> <b>за КОАТУУ</b> <b>за КОПФГ</b> <b>за КВЕД</b>	<b>КОДИ</b>	
<b>Територія</b>	Сумська, м. Суми		2019.01.01	
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Підприємець-фізична особа		03338691	0510100000
<b>Вид економічної діяльності</b>	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування		910	56.10
<b>Середня кількість працівників, осіб:</b>	19			
<b>Одиниця виміру:</b>	тис.грн. з одним десятковим знаком			
<b>Адреса, телефон:</b>	Сумська область, м. суми, Покровська площа, 2			

**1. Баланс**  
на 31.12.2018 р.  
Форма №1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15,1	13,9
Основні засоби	1010	4132,3	3966
первісна вартість	1011	8214	8301,7
знос	1012	(4081,7)	(4335,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	4147,4	3979,9
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	43,4	55,2
у тому числі готова продукція	1103	12,7	14,6
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1,9	4,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,7	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5,6	5,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	131,8	216,7
Витрати майбутніх періодів	1170	2,6	2,4
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	186	284,4
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	1300	4333,4	4264,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	265,5	265,5
Додатковий капітал	1410	2851,4	2676,6
Резервний капітал	1415	66,4	66,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1053,7	1148,3
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
<b>Усього за розділом I</b>	1495	4237	4156,8
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	23,5	22,5
розрахунками з бюджетом	1620	19,6	19
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	12,1	12,2
розрахунками з оплати праці	1630	27,2	27,1
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	14	26,7
<b>Усього за розділом III</b>	1695	96,4	107,5
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>Баланс</b>	1900	4333,4	4264,3

## 2. Звіт про фінансові результати

за 2018 р.

Форма №2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2913,4	2244,8
Інші операційні доходи	2120	9,7	733,5
Інші доходи	2240	0	183,3
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	2280	2923,1	3161,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2774,8)	(2228,3)
Інші операційні витрати	2180	(0,6)	(872)
Інші витрати	2270	(0)	(2,2)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	2285	(2775,4)	(3102,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	147,7	59,1
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	2350	147,7	59,1

Керівник

Андрущенко Є.О.

Головний бухгалтер

Панченко В.В.

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
**суб'єкта малого підприємництва**

**Підприємство** ФОП Андрущенко Є.О.  
**Територія** Сумська, м. Суми  
**Організаційно-правова форма господарювання** Підприємець-фізична особа  
**Вид економічної діяльності** Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

**Дата (рік, місяць, число)**  
**за ЄДРПОУ**  
**за КОАТУУ**  
**за КОПФГ**  
**за КВЕД**

КОДИ	
2020.01.01	
03338691	
0510100000	
910	
56.10	

**Середня кількість працівників, осіб:** 19

**Одиниця виміру:** тис.грн. з одним десятковим знаком

**Адреса, телефон:** Сумська область, м. Суми, Покровська площа, 2

**1. Баланс**

на 31.12.2019 р.

Форма №1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13,9	63,4
Основні засоби	1010	3966	3852,9
первісна вартість	1011	8301,7	8515,3
знос	1012	(4335,7)	(4662,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	3979,9	3916,3
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	55,2	73,4
у тому числі готова продукція	1103	14,6	17,3
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4,4	1,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5,7	10,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	216,7	192,3
Витрати майбутніх періодів	1170	2,4	5,3
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	284,4	283,2
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	1300	4264,3	4199,5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	265,5	265,5
Додатковий капітал	1410	2676,6	2502,7
Резервний капітал	1415	66,4	66,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1148,3	1258
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
<b>Усього за розділом I</b>	1495	4156,8	4092,6
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	22,5	17,3
розрахунками з бюджетом	1620	19	19,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	12,2	15,7
розрахунками з оплати праці	1630	27,1	35
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	26,7	19,3
<b>Усього за розділом III</b>	1695	107,5	106,9
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>Баланс</b>	1900	4264,3	4199,5

**2. Звіт про фінансові результати**  
за 2019 р.  
Форма №2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2571,7	2913,4
Інші операційні доходи	2120	853,5	9,7
Інші доходи	2240	182,5	0
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	2280	3607,7	2923,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2599,9)	(2774,8)
Інші операційні витрати	2180	(791,4)	(0,6)
Інші витрати	2270	(0,5)	(0)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	2285	(3391,8)	(2775,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	215,9	147,7
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	2350	215,9	147,7

Керівник

Андрущенко Є.О.

Головний бухгалтер

Панченко В.В.

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
**суб'єкта малого підприємництва**

**Підприємство** ФОП Андрущенко Є.О.  
**Територія** Сумська, м. Суми  
**Організаційно-правова форма господарювання** Підприємець-фізична особа  
**Вид економічної діяльності** Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

**Дата (рік, місяць, число)**  
**за ЄДРПОУ**  
**за КОАТУУ**  
**за КОПФГ**  
**за КВЕД**

КОДИ
2021.01.01
03338691
0510100000
910
56.10

**Середня кількість працівників, осіб:** 19

**Одиниця виміру:** тис.грн. з одним десятковим знаком

**Адреса, телефон:** Сумська область, м. Суми, Покровська площа, 2

**1. Баланс**  
на 31.12.2020р.  
Форма №1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	63,4	67,8
Основні засоби	1010	3852,9	3828,6
первісна вартість	1011	8515,3	8838
знос	1012	(4662,4)	(5009,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	3916,3	3896,4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	73,4	97,4
у тому числі готова продукція	1103	17,3	23,6
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1,5	1,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10,7	6,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	192,3	273,4
Витрати майбутніх періодів	1170	5,3	3,5
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	283,2	381,8
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	1300	4199,5	4278,2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	265,5	265,5
Додатковий капітал	1410	2502,7	2331,6
Резервний капітал	1415	66,4	66,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1258	1516,8
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
<b>Усього за розділом I</b>	1495	4092,6	4180,3
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	17,3	27,4
розрахунками з бюджетом	1620	19,6	12,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	15,7	6,4
розрахунками з оплати праці	1630	35	31
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	19,3	20,7
<b>Усього за розділом III</b>	1695	106,9	97,9
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>Баланс</b>	1900	4199,5	4278,2

## 2. Звіт про фінансові результати

за 2017 р.  
Форма №2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2682,8	2571,7
Інші операційні доходи	2120	864,4	853,5
Інші доходи	2240	179,7	182,5
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	2280	3726,9	3607,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2552,8)	(2599,9)
Інші операційні витрати	2180	(787,9)	(791,4)
Інші витрати	2270	(0)	(0,5)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	2285	(3340,7)	(3391,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	386,2	215,9
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	2350	386,2	215,9

Керівник

Андрущенко Є.О.

Головний бухгалтер

Панченко В.В.